

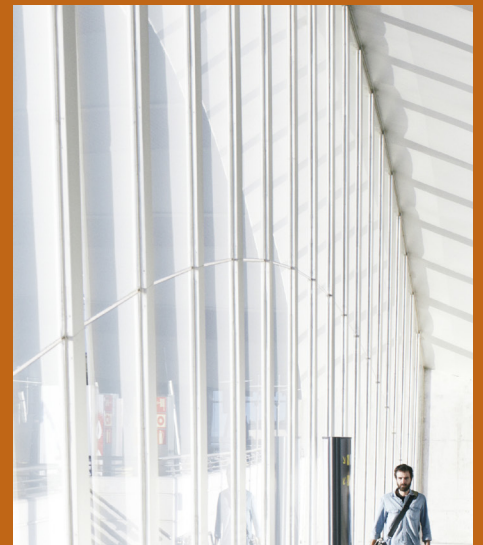
PwC Financial Services*

Banken · Fonds · Real Estate · Versicherungen

Ausgabe 65, Juli/August 2011

Asset Management Backoffice Benchmarking Studie

Die Kunst ist, einmal mehr aufzustehen, als man umgeworfen wird.
(Winston Churchill)



*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Asset Management Backoffice Benchmarking Studie

Zum wiederholten Mal hat PwC in der Schweiz und in Österreich seine Asset Management Backoffice Benchmarking Studie durchgeführt. Aufgrund des großen Echos, das die Studie bewirkt hat, konnte in diesem Jahr die Teilnehmerzahl mehr als verdoppelt werden. Die größte Steigerung im Teilnehmerkreis konnte im Bereich der „Insurance Based Asset Managers“ in der Schweiz verzeichnet werden (9 Teilnehmer). Der Teilnehmerkreis in Österreich blieb weitgehend stabil. Neben der Bestätigung grundlegender Erkenntnisse über die Struktur und die Effizienz-Treiber in der Branche (Bedeutung von Skaleneffekten, Nutzung von IT Systemen als Wettbewerbsvorteil) konnten bereits Erkenntnisse über die Auswirkungen der globalen Finanzkrise auf die Aktivitäten der Branche gewonnen werden.

Zu den Ursachen der Finanzkrise nahmen die Teilnehmer der Studie eine durchaus selbstkritische Position ein. Auf die entsprechende Frage sind die Top-3 Antworten:

- 1) Komplexität der Produkte
- 2) Unvollständige / fehlerhafte Bewertungsmodelle
- 3) „Kasino-Kultur“ der handelnden Personen

Erst auf Platz 5 finden sich Gründe außerhalb der Finanzbranche, nämlich die Geldpolitik der Regierungen, die insbesondere die Kasino-Kultur mit billigem Geld unterstützt hat. Worin auch immer die Ursache für die Krise lag, die Branche muss mit den teilweise dramatischen Auswirkungen auf das eigene Geschäft umgehen und geeignete Antworten finden.

Status Quo:

Vier Schlüsselergebnisse und Handlungsoptionen, wie die Unternehmen auf die neuen Herausforderungen reagieren können, konnten aus der Studie ermittelt werden.

A) Cost efficiency drop:

Ein hoher Anteil an „sticky costs“, d.h. kurzfristig nur schwer veränderbare Kosten, wie z.B. Personalkosten, IT-Systemkosten, etc., kombiniert mit einer stark einbrechenden Asset-Basis, hinterließ eine Spur der Verwüstung in der Kosteneffizienz. Im Schnitt sank die Effizienz um ca. 23%, was sich einerseits auf die massiven Verluste bei den Assets under Management (AuM) (im Schnitt minus 13%), andererseits auf gestiegene Personalkosten (im Schnitt plus 10%) zurückführen lässt. Die Steigerung der Personalkosten ist mit einem zu beobachtenden anti-zyklischen Rekrutierungsverhalten der Teilnehmer und erhöhtem Personalbedarf aufgrund verstärkter regulatorischer Anforderungen, aber auch auf erhöhte Einmal-Kosten aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen, zu begründen.

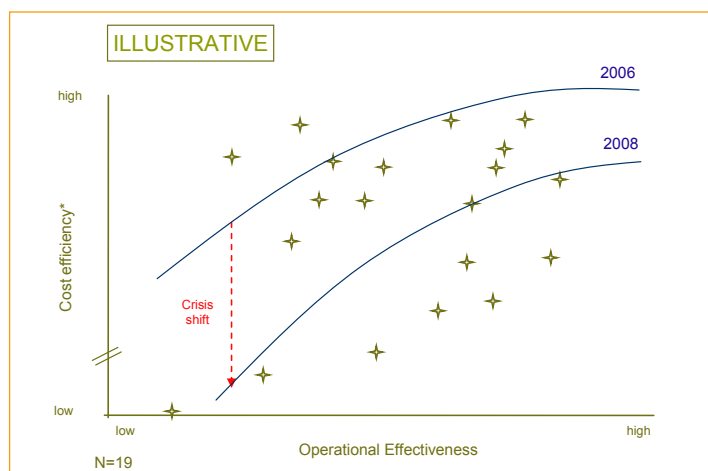


Abbildung 1: Kosteneffizienz

Die durchschnittliche Cost / Income Ratio der Fondsadministration (d.h. ohne Management, Vertrieb, etc.) liegt bei fast 96% (2007: 67%). Ein deutlicher Unterschied ist hier im Ländervergleich zu sehen. Während die Schweizer Teilnehmer die Verwaltung bei einer durchschnittlichen C/I Ratio von 109% (2007: 78%) de facto mit Umsätzen aus anderen Bereichen teilfinanzieren müssen, leisten österreichische Verwalter mit einer durchschnittlichen C/I Ratio von ca. 30% (2007: 22%) einen Beitrag zum Gesamtergebnis. Diese Aussage ist jedoch mit Vorsicht zu genießen, da es deutliche Unterschiede im Leistungsumfang einer Schweizer Fondsverwaltung und einem österreichischen Backoffice gibt.

B) Size Matters:

Skaleneffekte waren vor der Krise ein wesentliche Treiber der Effizienz und werden es auch nach der Krise bleiben. Große Marktteilnehmer haben tendentiell geringere Kosten / AuM.

Neben einer verbesserten IT-technischen Abbildung der Aktivitäten im Backoffice (Straight Through Processing - STP), ist jedoch auch der Asset Mix ein wesentlicher Treiber dieses Effizienzvorteils. Große Anbieter („Gorillas“) haben in der Regel einen größeren Anteil an Plain Vanilla Produkten, d.h. stark standardisierte und automatisiert bearbeitbare Anlageprodukte, während kleinere Anbieter (Boutiquen) häufig ihre Differenzierung in komplexeren, nicht-Standard Produkten suchen.

Als dritte Macht formiert sich eine Gruppe an Anbietern von Standardprodukten (Plain Players), die trotz geringer AuM eine sehr wettbewerbsfähige Kostenstruktur aufweisen. Diese Anbieter stehen jedoch vor der Herausforderung, ihre Effizienz bei steigenden AuMs weiter aufrecht zu erhalten. Wie bereits in der ersten PwC Studie klar identifiziert, existiert ein „Tal der Tränen“ zwischen 10 und 30 Mrd EUR AuM, das nur mit signifikanten Investitionen in eine effiziente IT durchschritten werden kann.

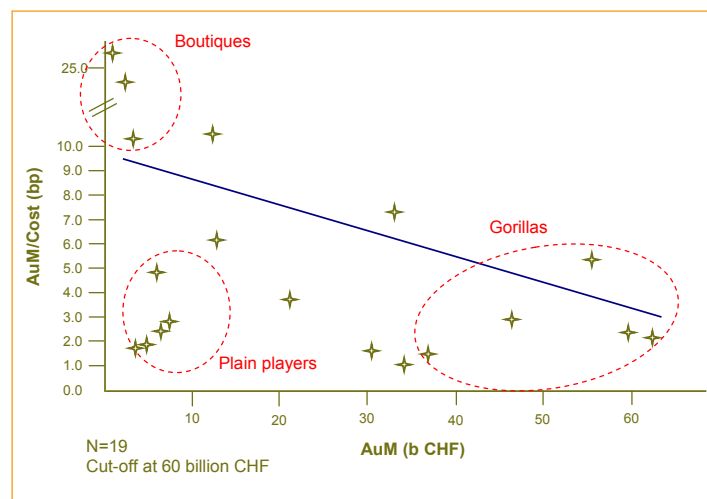


Abbildung 2: Kosten in Abhängigkeit zu AuM

C) Complexity Riddle:

Hier zeigt sich der wohl deutlichste Effekt der Wirtschaftskrise. Bei praktisch allen Anbietern ist ein Rückzug in einfachere Produkte zu beobachten.

auf z.B. Simcorp®, Xentis®, DIAMOS®, etc.) stecken, bzw. alte Systeme weiter nutzen. Hier erwartet PwC in zukünftigen Studien eine deutliche Divergenz der Ergebnisse bei den österreichischen Teilnehmern.

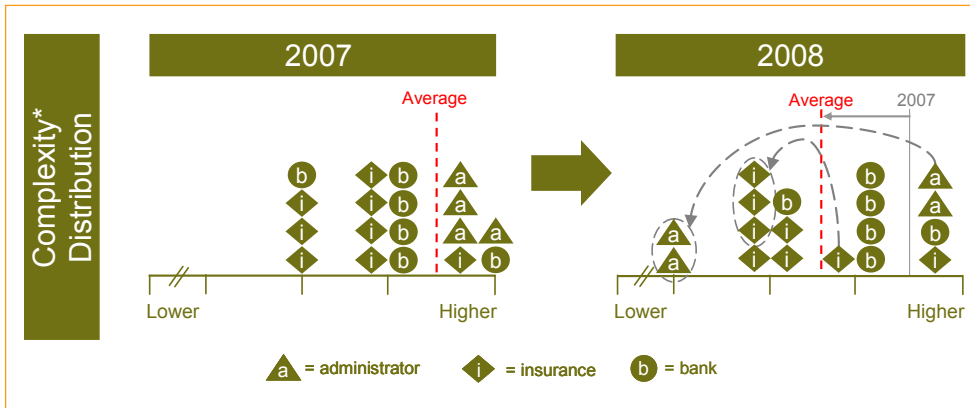


Abbildung 3: Komplexitätsverteilung

Während die Komplexität des durchschnittlichen Portfolios der Unternehmen 2007 noch mit hoch bis sehr hoch klassifiziert wurde, sank diese 2008 auf mittel bis eher hoch. Insbesondere die in der Veranlagung freier agierenden, versicherungsbasierten Asset Manager passten sich dem schwierigen Umfeld schnell an und nahmen Komplexität aus den Portfolios. Bankbasierte Asset Manager wählten die „Durchhalte-Taktik“ und machten großteils keine Anpassungen der Komplexität. Eine Erklärung für diese unterschiedlichen Taktiken liegt sicherlich im administrativen und öffentlichkeitswirksamen Aufwand, die entsprechenden Fondsbestimmungen anpassen zu müssen.

Die Reduktion der Komplexität spielte sich jedoch vorrangig innerhalb der jeweiligen Asset Klassen ab, da es zu keiner signifikanten Verschiebung von Volumina zwischen den Asset Klassen gekommen ist.

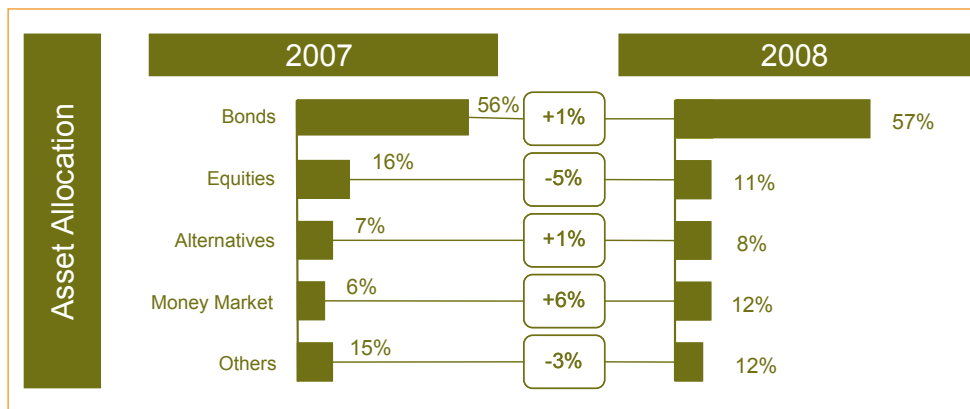


Abbildung 4: Verteilung der Asset Klassen

D) Operational Efficiency Improvements:

Über alle Teilnehmer hinweg konnte eine deutliche Verbesserung der operationellen Effizienz beobachtet werden. Diese Verbesserung ist vor allem bei den Schweizer Teilnehmern auf die erfolgte IT-Umstellung der Fondsadministration (häufig von Sunguard V3® auf neuere Systeme) zurückzuführen. Die österreichischen Teilnehmer können von diesem Effekt noch nicht profitieren, da sie großteils noch mitten in der Systemmigration (von FMS® oder V3®

Ein mit der Erneuerung der IT Systeme einhergehender Effekt wirkt sich über die Personalkosten auch auf den unter Punkt B) genannten Skaleneffekt aus – so konnte bei den Teilnehmern eine Steigerung der Effizienz der Nutzung von Personalressourcen beobachtet werden.

PwC führt diese Steigerung einerseits auf leistungsfähigere IT Systeme zurück, andererseits auch auf die Reduktion der Komplexität bei der Veranlagung. Plain Vanilla kann relativ sauber auch in älteren

Systemen STP (Straight Through Processing) abgebildet werden. Es bleibt abzuwarten, inwieweit dieser Effizienzgewinn auch bei erneut zunehmender Komplexität (und zu erwartender gesteigerter Regulierung komplexerer Produkte) zu halten sein wird.

Outlook

Kurzfristig sehen die Teilnehmer ihren Aufgabenfokus deutlich auf der Kostenseite – sie haben erkannt, dass alte Geschäftsmodelle in einer neuen Welt nur bedingt erfolgreich sein können. Daher überdenken mehr als 80% der Teilnehmer ihre Kosteneffizienz und mehr als zwei Drittel der Teilnehmer planen ihr gesamtes Operating Model zu überarbeiten, um in Zukunft für ähnliche Krisen (bzw. den möglichen double-dip der Rezession) vorbereitet zu sein. Diese Aufgabenstellung ist für eine in der Vergangenheit erfolgsverwöhnte Branche neu und ungewohnt, weshalb viele Marktteilnehmer dafür auf externe Unterstützung zurückgreifen.

Gleichzeitig ist den Unternehmen bewusst, dass die Diskussionen und der Ansehensverlust der Finanzbranche die Kundenbasis deutlich verunsichert haben. Es gilt daher, das Vertrauen der Kunden wieder zu gewinnen und bestehende Kunden im Unternehmen zu halten. Einerseits bedeutet das eine gesteigerte Transparenz (der Kunde vertraut nicht mehr, dass der Anbieter „es schon richtig macht“, er will für ihn verständliche Beweise), andererseits muss der Nettonutzen für den Kunden erkennbar sein. Wenn die in den Märkten erzielbare Rendite teilweise vom Fondsanbieter als „Gebühren, Spesen, Abgaben, Provisionen, etc.“ abgeschöpft

wird, fragt sich der Kunde (zu recht) warum er sein Geld zur Verfügung stellt und Risiko übernimmt. Daher sehen die Teilnehmer die Notwendigkeit, wie weiter oben aufgezeigt, ihr Operating Model zu überdenken, zu vereinfachen und die Kostenbasis zu senken.



Zum Autor

Christoph Obermair

Mag. Christoph Obermair ist als Director in der Unternehmensberatung bei PwC tätig. Seit seinem Berufseinstieg 1999 arbeitete er für diverse Beratungsunternehmen in Deutschland, der Schweiz und Österreich mit dem klaren Fokus auf Financial Services Unternehmen. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt in der Optimierung von Operating Models (Prozesse, Organisation, Systeme) von Banken und Kapitalanlagegesellschaften sowie in einer nachhaltigen Verbesserung des Kostenmanagements. Hierbei hat Herr Obermair bereits europaweit namhafte Unternehmen unterstützt und ist PwC intern verantwortlich für den den Bereich Strategy & Operations für Finanzdienstleister.

Themenvorschau

Thema der nächsten Ausgabe Die neue Fondsbesteuerung - das Ende von blütenweiß

Mit dem Budgetbegleitgesetz 2011 wurde die Vermögenszuwachsbesteuerung beschlossen. Aufgrund der Änderungen bei der Besteuerung von Kapitalvermögen, welche die Vermögenszuwachsbesteuerung nach sich zieht, wurde auch die Besteuerung von Anteilen an Investmentfonds umfangreich reformiert.

Der Investmentfonds selbst ist im Hinblick auf die im Fonds erzielten Erträge weiterhin kein Steuersubjekt. Erträge aus Investmentfonds werden daher wie bisher nach dem Transparenzprinzip auf Ebene des Anteilsinhabers besteuert. Auch die jährliche Besteuerung der ausschüttungsgleichen Erträge bleibt.

Doch was ändert sich bei der Sicherungssteuer und bei der täglichen Meldung für inländische Fonds und ausländische blütenweiße Fonds? Antworten auf diese Fragen gibt der nächste Financial Services-Newsletter.

www.pwc.at

Medieninhaber und Herausgeber: PwC Österreich GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Erdbergstraße 200, 1030 Wien
Für den Inhalt verantwortlich: StB Mag. Dieter Habersack, dieter.habersack@at.pwc.com
Für Änderungen der Zustellung verantwortlich: Michaela Pail, michaela.pail@at.pwc.com, Tel.: +43 1 501 88-3707,
Fax: +43 1 501 88-73707

Der Inhalt dieses Newsletters wurde sorgfältig ausgearbeitet. Er enthält jedoch lediglich allgemeine Informationen und spiegelt die persönliche Meinung des Autors wider, daher kann er eine individuelle Beratung im Einzelfall nicht ersetzen. PwC übernimmt keine Haftung und Gewährleistung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der enthaltenden Informationen und weist darauf hin, dass der Newsletter nicht als Entscheidungsgrundlage für konkrete Sachverhalte geeignet ist. PwC lehnt daher den Ersatz von Schäden welcher Art auch immer, die aus der Verwendung dieser Informationen resultieren, ab.